

Vriendschap

Over betekenisvolle relaties met klanten

Auteur: Edgar Karssing, Nyenrode Business Universiteit

Inleiding

Gij zult uw klanten behandelen zoals u uw vrienden behandelt! Oh? Niet zoals je zelf wilt worden behandeld? Nee, dan blijf je steken in ik-waarden. Vertaald als jij-waarden. Laten we eens proberen te denken vanuit wij-waarden. Alsof we vrienden zijn.

Wat is een goede manier om de relatie met klanten te begrijpen? Om de ethiek van deze relatie onder woorden te brengen? In dit betoog presenteer ik een perspectief voor betekenisvolle relaties met klanten. Het verwijst naar een relatievorm waarmee hopelijk iedereen al bekend is: vriendschap.¹ We kunnen dus uit onze eigen ervaringen putten. Het is daarmee ook niet een radicaal nieuw perspectief. Sterker nog, filosofen als Aristoteles en Cicero hebben duizenden jaren geleden dit perspectief al neergezet. Het is dus oude wijn in nieuwe zakken. Maar daar is niks mis mee. “Alle intelligente ideeën zijn allang geleden bedacht. Het gaat erom ze in een nieuwe context te plaatsen”.²

Het vriendschapspectief kan ook worden gebruikt voor relaties met bijvoorbeeld collega's of zakenpartners. Voor de eenvoud begin ik met klanten: ik beperk me tot één relatie. Maar ik heb wel meteen de relatie genomen die ikzelf het spannendst vind om te doordenken. Kun je op een zinvolle wijze een notie uit de privé sfeer gebruiken in een zakelijke context?

1 Dit betoog is een vervolg op en uitwerking van E. Karssing en C. Dasselaar (2013), 'De grote fundamentele denkfout. Kiezen we voor Hobbes of voor Aristoteles?', in: R. Houben et al. (red.), *Jaarboek Compliance 2014*, NCI.

2 K. van Veen (2000), 'Meningen over managementmodes ... over het nu van oude wijn in nieuwe zakken', *M&O*, nr. 5/6, 62-85: 66.

Ik zal het *vriendschap* perspectief contrasteren met het *transactionele* perspectief zoals we dat in een commerciële omgeving zo goed kennen: de relatie met de klant is een ruilverhouding op basis van berekenend gedrag. De transactie staat voorop, niet de relatie: er is contact omdat je de ander nodig hebt. Natuurlijk, verstandige dienstverleners doen in een transactiegericht kader aan relatiemanagement, maar altijd vanuit de wens het aantal transacties te maximaliseren.

De inzet van dit betoog is zeker niet om van alle klanten vrienden te maken. Dat lijkt me onmogelijk en wellicht zelfs onwenselijk. Maar hoe zouden betekenisvolle relaties met klanten eruit zien als we ze behandelen *alsof* ze vrienden zijn? Als we de relatie als moreel startpunt nemen? Als we niet denken in termen van transactie maar interactie? En, niet onbelangrijk, welke aanknopingspunten levert dit op voor compliance? Waarbij *alsof* niet staat voor 'faken' of veinzen. Het is de *alsof* waarmee Morgan in zijn boek *Images of organization* naar bedrijven keek *alsof* het families zijn of hersenen. En zo een fris licht wierp op organisaties.

Kortom, de inzet is een ander perspectief laten zien op een alledaagse werkelijkheid. Of, zoals één van mijn leermeesters, Arjo Klamer, het stelt: "Hoe we de werkelijkheid anders kunnen denken. Daarmee verandert die werkelijkheid niet, maar wel onze benadering ervan, onze houding en uiteindelijk onze aanpak van de problemen".³.

Het betoog is als volgt opgebouwd. Ik begin met het bespreken van vriendschap, vervolgens gaat het over de ethiek van vriendschap en tot slot maak ik de vertaalslag naar klantrelaties. Langzaam komen we dan bij eerste antwoorden op de vraag: Hoe kun je hiermee aan de slag?

³ A. Klamer (2005), *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, Ten Have: 13.

Vriendschap

Voor de instandhouding van de soort zijn ze niet strikt noodzakelijk. Maar wie wil er leven zonder vrienden? Wie kan er leven zonder vrienden? Vrienden: makker, raadgever, vertrouwenspersoon, bondgenoot, steun en toeverlaat. Ze maken het leven de moeite waard. Bij vrienden kun je helemaal jezelf zijn. Ze bieden een 'zone zonder gevaar'. Ze zijn een tweede ik.⁴

Wat is een vriend? Volgens de Dikke van Dale een "persoon waarmee je door gevoelens van genegenheid bent verbonden".⁵ En vriendschap is: 'het bevriend-zijn'. Maar zijn alle personen waarmee je door gevoelens van genegenheid verbonden bent ook vrienden? Voor mijn familie voel ik genegenheid. Toch maak ik onderscheid tussen familie en vrienden. Familieleden kunnen vrienden zijn. Maar niet per se. Het kan zich zo ontwikkelen. Ik zou het raar vinden om mijn relatie met mijn ouders als vriendschap te betitelen toen ik als hulpeloze baby in hun armen spartelde. Voor vriendschap is dit te ongelijkwaardig. Vriendschap lijkt ook een bewuste keuze te impliceren. Zeker daarin is vriendschap anders dan een familierelatie. Je vrienden kun je kiezen, je familie krijg je (en je schoonfamilie erbij). Dus, naast genegenheid, lijkt vriendschap ook een bepaalde mate van keuze en gelijkwaardigheid te impliceren. En vriendschappen kunnen groeien. Er is een tijdsdimensie. Vrienden delen een verleden. Na één avond zijn we nog geen vrienden. Hoogstens is er sprake van een prille vriendschap, het begin van een vriendschap. Door samen dingen te doen, kan de vriendschap zich ontwikkelen. En de vriendschap moet worden onderhouden. Maar ze kan ook uitdoven. Met een knal of door langzaam te verwateren.

Ik heb een aantal goede vrienden. Waarom juist zij, wat maakt hen bijzonder? Een lastige vraag. Natuurlijk, ik kan hier heel veel over zeggen. Over wie zij zijn, over wat zij doen, over hoe hun karakter eruit ziet. Maar ieder lijstje, hoe uitgebreid ook, zal een tekort hebben. Het is nooit compleet. Er is altijd een et cetera.⁶ Alsof de essentie net niet wordt geraakt. Het is toch niet zo dat ieder ander die aan hetzelfde lijstje voldoet opeens ook mijn vriend is of kan zijn?

4 Ik heb me voor dit betoog laten inspireren door Aristoteles (1999), *Ethica*, Historische Uitgeverij; N. Badhwar (red.)(1993), *Friendship. A philosophical reader*, Cornell University Press; H. Woldring (1994), *Vriendschap door de eeuwen heen*, Ambo; P. van Tongeren (2003), *Deugdelijk leven*, SUN; W. Derkse (2010), *Over vriendschap. Verkenningen van een zone zonder gevaar*, Lannoo; T. May (2012), *Friendship in an age of economics. Resisting the forces of neoliberalism*, Lexington Books; C. de Haas (2012), *Vriendschap. Een tweede ik*, Scriptum; P. Joostens (2012), *Over de vriend. Essay*. De Bezige Bij; M. Becker e.a. (red)(2015), *Rondom vriendschap. Filosofische beschouwingen*, Klement; S. Costello (2015), *What is friendship? Conversations with the great philosophers*, The Liffey Press; A. Nehamas (2016), *On Friendship*, Basic Books.

5 www.vandale.nl/

6 Nehamas, *ibid.*: 103.

De filosoof Montaigne formuleerde dit krachtig in zijn essay over de vriendschap met zijn veel te vroeg overleden beste vriend: “Als men bij mij zou aandringen om te zeggen waarom ik van hem hield, voel ik dat dit alleen uitgedrukt kan worden door te antwoorden: ‘Omdat hij het was, omdat ik het was’”.⁷ Hoewel Montaigne dit al weer heel lang geleden heeft geschreven (hij leefde van 1533 tot 1592) klinkt hier een heel moderne opvatting van vriendschap: vriendschap als uiting van subjectieve gevoelens, heel persoonlijk, net als smaken, waarover verder weinig substantieels gezegd kan worden. Ik vind je leuk. Of niet. En als we elkáár leuk vinden, zijn we vrienden.

Maar... op deze manier gaat vriendschap niet een perspectief opleveren voor betekenisvolle relaties met klanten. Daarom wil ik nog verder teruggaan in de geschiedenis. Geen 500 jaar, maar 2300 jaar. Naar Aristoteles (384-322 v. Chr.).⁸ Dat is niet heel origineel, want hij is het startpunt van bijna iedere beschouwing over vriendschap in de Westerse filosofie. Maar dat is niet voor niks. Hij zette een sterk verhaal neer. In zijn beschouwingen over ethiek, over het goede leven, heeft hij veel geschreven over vriendschap. Anders dan bij ons, in de moderne tijd, is bij hem vriendschap niet zozeer een uiting van subjectieve gevoelens, maar een kwaliteit van relaties.⁹

Aristoteles maakte onderscheid tussen verschillende soorten vriendschap. Zoals wij dat nog steeds doen. Van hele vage kennissen tot beste vrienden. Je zou dus een soort typologie van vrienden kunnen maken. Daarvoor is eerst nodig om te weten wat deze vriendschappen allemaal gemeenschappelijk hebben.¹⁰ Daarna kunnen we gradaties aanbrengen naar bijvoorbeeld de kwaliteit van de vriendschap. Aristoteles noemt verschillende elementen. In de eerste plaats is er sprake van een bepaalde genegenheid (zie ook *De Dikke van Dale*). Dit kan variëren van hoffelijkheid (nog heel minimaal) tot houden van. Een tweede kenmerk is welwillendheid: je wenst je vrienden iets goeds, je wilt dat het hem goed gaat. In de derde plaats is er sprake van wederkerigheid. Vrienden voelen genegenheid voor elkaar, wensen elkaar dat het goed gaat. En een vierde kenmerk is bewustzijn: je weet van elkaar dat je met genegenheid elkaar het goede toewenst. “Je kunt in het geheim van iemand houden, maar je kunt niet in het geheim met iemand bevriend zijn”.¹¹ Kortom, vriendschap is op basis van genegenheid elkaar wederzijds het goede toewensen en dat van elkaar weten. Dat is wat alle soorten vriendschappen gemeenschappelijk hebben.

7 M. de Montaigne (1993), *Essays*, Boom: 230.

8 In het onderstaande laat ik me inspireren door Aristoteles. Ik pretendeer niet dat mijn verhaal de juiste interpretatie is van wat Aristoteles heeft bedoeld. Daarover zijn filosofen ook al eeuwen met elkaar in debat. Het is mijn verhaal, geïnspireerd door Aristoteles en vele andere filosofen. Ook is het niet mijn bedoeling om een allesomvattend raamwerk te formuleren waarin alle fitnesses van vriendschap een plaats krijgen. Het doel is een perspectief voor betekenisvolle relaties met klanten. Dan moet het perspectief wel herkenbaar zijn – ja, ik zie dat dit over vriendschap gaat – maar vooral aanknopingspunten bieden voor het denken over klanten. Het hoeft daarom niet zo volledig te zijn dat alles wat over vriendschap kan worden gezegd een plaats heeft. En dat zal het dus ook niet zijn.

9 H. Woldring, *ibid.*: 175.

10 Ik laat me primair leiden door Van Tongeren, *ibid.*

11 Van Tongeren, *ibid.*: 126.

Zijn dan alle vriendschappen hetzelfde? Nee, voor een typologie van vrienden kijkt Aristoteles naar de grondslag van de vriendschap. Wat bindt vrienden? Mensen zijn vrienden omwille van het nuttige, het aangename of het goede.

Je kunt vrienden met iemand zijn omdat hij nuttig voor je is: je kunt samen zaken doen, elkaar helpen bij verhuizen of als kruiwagen elkaar introduceren bij bepaalde netwerken. Je zou dit voordeelvriendschappen kunnen noemen. Oei, kan dat wel? Een relatie die is gebaseerd op nut vriendschap noemen? Dat klinkt als een win-win relatie waarin de transactie voorop staat. Ja, volgens Aristoteles kan dit, mits en indien aan de definitie wordt voldaan. Vanuit een *transactioneel* perspectief is de ander slechts een *opportunity*, een toevallige voorbijganger waaraan kan worden verdiend. Er is een transactie omdat je jezelf het goede toewenst. Voordeelvriendschap vereist genegenheid en ook de ander het goede toewensen.

Je kunt vervolgens ook vrienden met iemand zijn omwille van het aangename. Je doet leuke dingen samen. Wandelen, naar de opera gaan, modelvliegtuigjes bouwen. Het zijn zogenaamde pleziervriendschappen. Net als bij voordeelvriendschappen geldt dat dit een vorm van vriendschap is, mits en indien aan de algemene definitie van vriendschap wordt voldaan.

En dan is er nog vriendschap omwille van het *goede*. Dit is de perfecte vorm van vriendschap, vriendschap op haar best. In deze relatievorm draait het echt om de ander, om wie hij of zij is. Men geeft om elkaar, niet alleen om het voordeel of plezier dat de vriendschap oplevert. Hier kan sprake zijn van diepe zielsverwantschap. De vriend is een andere ik. Maar hoezo, 'omwille van het goede'? Aristoteles legt uit dat hij hiermee bedoelt 'omdat de ander een goed mens is'. Daar heb ik moeite mee. Dan is alleen perfecte vriendschap mogelijk tussen goede mensen! Op deze manier wordt vriendschap erg elitair. Want betekent dit dat iedereen die niet moreel perfect is, zoals boeven of ikzelf, geen perfecte vriendschappen kan hebben? Of alleen maar voordeel- en pleziervriendschappen? En wanneer ben je eigenlijk 'een goed mens'?

Om niet voortijdig te moraliseren zal ik 'omwille van het goede' neutraler proberen te formuleren. Kenmerkend voor de 'perfecte vriendschap', en onderscheidend ten opzichte van voordeelvriendschappen en pleziervriendschappen, is dat het ècht om de ander gaat: je bent vrienden met iemand omdat hij is wie hij is, met al zijn goede en slechte eigenschappen, gewoontes en overtuigingen.¹² Met deze vriend wil je tijd doorbrengen, samen dingen doen, je eigen leven verbinden. Je bent gelijkgestemd: je deelt belangrijke waarden en normen, de manier waarop je in het leven staat. Omdat het nadrukkelijk om de ander gaat, is de grondslag dus niet primair 'iets' wat die ander jou oplevert. De vriendschap is niet instrumenteel, maar intrinsiek. Ze is doelloos en kent

¹² Vgl. bijv. J. Cooper (1977), 'Aristotle on the Forms of Friendship', *The Review of Metaphysics* 30/4, 619-648.

geen redenen buiten zichzelf.¹³ Het is een vriendschap die je heel veel kan opleveren; niet als doel, maar als gevolg ervan.

Hiermee hebben we nu drie grondslagen: omwille van het nuttige, omwille van het aangename, omwille van het goede. Het 'omwille' verandert daarbij van karakter en dat bepaalt mede de duurzaamheid van de vriendschap. Voordeelvriendschappen en pleziervriendschappen zijn instrumenteel van karakter. Kenmerkend voor instrumentele vriendschappen is dat de grondslag op iets 'bijkomstigs' is gebaseerd. En dat maakt ze heel kwetsbaar. "Zij kunnen worden beëindigd zodra een beoogd plezier of voordeel is bereikt, dan wel de hoop op het bereiken ervan is verdwenen".¹⁴ Bij het 'omwille van het goede' is de vriendschap intrinsiek van karakter. Vriendschappen omwille van het goede zijn daardoor veel duurzamer. Want wie iemand is, wat hij echt belangrijk vindt, kan in de loop der jaren natuurlijk veranderen, maar iemands identiteit is relatief duurzaam, zeker vergeleken met voordeel en plezier.

Tussentijdse samenvatting

We kunnen nu de contouren van vriendschap schetsen. Ik heb een algemene definitie gegeven en vervolgens verschillende dimensies onderscheiden. In algemene zin is er sprake van vriendschap als mensen op basis van genegenheid elkaar wederzijds het goede toewensen en dat van elkaar weten. Vriendschap heeft een levenscyclus: een prille vriendschap kan verder ontwikkelen maar soms ook uitdoven. Belangrijk is de factor tijd: vriendschap ontwikkelen en onderhouden kost tijd. De mate van genegenheid kan variëren van hoffelijkheid en wellevendheid (heel minimaal) tot zielsverwantschap. Welwillendheid betekent dat je wilt dat het je vrienden goed gaat. Daaraan kun je meer en minder bijdragen, een grotere of kleinere inspanning leveren. Ook is er sprake van een mate van wederkerigheid. Deze kan in balans zijn, maar er kan bijvoorbeeld ook sprake zijn van uitbuiting: de ene vriend geeft en de ander neemt vooral. Vriendschap kent verschillende grondslagen: omwille van het nuttige, omwille van het aangename, omwille van het goede. Deze grondslagen kunnen overigens tegelijkertijd aanwezig zijn. De vriendschap met je beste vriend kan immers nuttig en plezierig tegelijk zijn. Onderscheidend is welke grondslag leidend is. Met de grondslagen verandert ook het karakter: van instrumenteel tot intrinsiek, van 'wat levert het mij op' tot 'ik houd van de ander om wie hij is, punt'. En daarmee hangt de duurzaamheid samen: een intrinsieke vriendschap is duurzamer dan een instrumentele vriendschap. Dat betekent niet per se dat een intrinsieke vriendschap langer duurt. Maar zij is minder kwetsbaar, want minder afhankelijk van iets 'bijkomstigs'.

¹³ Vgl. Joostens, *ibid.*: 15.

¹⁴ Woldring, *ibid.*: 40-41.

De ethiek van vriendschap

*“Hij geeft wat moeilijk is om te geven. Hij doet wat moeilijk is om te doen. Hij verdraagt wat moeilijk is om te verdragen. Hij onthult zijn geheimen aan jou. Hij bewaart jouw geheimen. Wanneer het ongeluk toeslaat, verlaat hij je niet. Wanneer het slecht met je gaat, kijkt hij niet op je neer. Een vriend met deze zeven eigenschappen is het waard om mee om te gaan”.*¹⁵

“Vriendschap is een zone zonder gevaar”. Het zijn de mooie woorden van de filosoof Verhoeven.¹⁶ Onder vrienden kun je je veilig voelen, jezelf zijn, je geheimen op tafel leggen. “Onder vrienden hoef je niet op je woorden te passen of anderszins op je hoede te zijn. Je hoeft geen toneel te spelen; je zwakheden en nukken worden geaccepteerd, er wordt niets van je gewild, je maakt geen deel uit van iemands agenda”.¹⁷ Vriendschap is het domein van vertrouwen en veiligheid, van zorgzaamheid en vergevingsgezindheid. Bij vrienden vind je geduld, compassie en begrip.

Joostens doet de interessante observatie dat de vriend een juridisch onbekende is. “De vriend staat niet in de wet. Die kent alleen bloedverwanten, echtelieden, samenwonende paren en ‘geregistreerde partners’. Voorts nog klanten, contractanten en vennoten: Het Burgerlijk Wetboek is alleen geïnteresseerd als er op een of andere manier bloed, seks of geld mee is gemoeid”.¹⁸ Is de vriend ook een ethisch onbekende? Kun je op een zinvolle wijze spreken over de ethiek van vriendschap? Zoals we bijvoorbeeld spreken over een bankiersethiek of artseneethiek? Ik denk het wel. Tijdens workshops vraag ik wel eens naar kenmerken van vriendschap. Vaak hoor ik: onvoorwaardelijkheid. Wat de ander ook doet, je blijft elkaar onvoorwaardelijk trouw. Ik denk dat dit wat lichtzinnig is. Ik zie in ieder geval duidelijk grenzen als vrienden liegen en bedriegen, afspraken niet nakomen, stelen en gewelddadig zijn. Maar dat levert nog geen echte vriendschapsethiek op. De grenzen verwijzen slechts naar de algemene morele uitgangspunten voor iedere relatie: eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid, respect voor andermans lijf en leden, respect voor andermans bezittingen.

We kunnen echter een stap verder gaan. Wat mij juist aanspreekt in vriendschap is dat de relatie het morele startpunt is. Het begint niet met een ‘ik’, het begint niet met een ‘jij’, het begint met een ‘wij’. Sterker nog, vriendschap maakt van een ‘ik’ en een ‘jij’ een ‘wij’. Niet langer staan egoïsme en altruïsme tegenover elkaar, vriendschap overstijgt deze tegenstelling. Dit verdient enige uitleg.

15 Boeddha, geciteerd in: A. van der Braak (2015), ‘Zarathoestra’s pleidooi voor de kalyana-mitta’, in: M. Becker e.a. (red), *ibid.*: 127.

16 Zie Derkse, *ibid.*

17 Derkse, *ibid.*: 42.

18 Joostens, *ibid.*: 79.

Mensen hebben waarden en worden gemotiveerd door deze waarden: ze doen iets om hun waarden te realiseren. Iemand die hecht aan de waarde rijkdom wil veel geld verdienen. Iemand die hecht aan de waarde sociale rechtvaardigheid bekommert zich om de armen in de samenleving. Dus hoewel het altijd *mijn* waarden zijn, kunnen deze waarden meer gericht zijn op mijn eigen wensen, behoeftes en belangen (ik-waarden) of meer op de wensen, behoeftes en belangen van anderen (jij-waarden). De meeste algemene morele verplichtingen laten zich uitdrukken in jij-waarden: gij zult uw medemens goed behandelen. De egoïst kent alleen ik-waarden, de altruïst kent alleen jij-waarden. En de meeste mensen zullen daartussenin zitten, ze willen zowel ik-waarden als jij-waarden realiseren. Met vriendschap komen ook wij-waarden in beeld.¹⁹ De wij-waarden hebben betrekking op ons samen, op onze specifieke relatie. Ze ontstaan door en bestaan omwille van die relatie. Wij-waarden geven een antwoord op de vraag: hoe kan ik op een positieve manier bijdragen aan onze relatie? Een voorbeeld. Ik heb een vriend en ik ben bereid – uit vriendschap – iets te doen dat bijdraagt aan deze vriendschap, ook al gaat dat soms ten koste van mijn ik-waarden. Stel mijn vriend wil graag naar de film. Ik wil ook graag met hem naar de film, als vrienden doen we graag samen leuke dingen. Maar hij wil naar Star Wars. Daar heb ik helemaal niks mee. Toch ga ik mee, en niet eens met tegenzin, want op deze manier realiseer ik wij-waarden: ik geef uitdrukking aan onze vriendschap en dat motiveert mij. Oftewel, de vriendschap bepaalt wat ik waardevol vind en ik omarm deze wij-waarden als vanzelfsprekend; omdat jij het bent, omdat ik het ben. Omdat wij het zijn! In die zin overstijgen wij-waarden de tegenstelling tussen egoïsme en altruïsme.²⁰

Hoe kan een ethiek van de vriendschap eruit zien? Een ethiek van de vriendschap neemt de relatie als uitgangspunt. Dus niet ik-waarden of jij-waarden. Ik maak gebruik van de definitie en dimensies uit de vorige paragraaf. Mijn doel is niet om een complete 'vriendschapscode' te beschrijven, maar een eerste indruk te geven van wij-waarden. Om te laten zien dat ze bestaan en hoe ze eruit zouden kunnen zien. Een relatie maak je samen. Ik zie dan zeker vijf wij-waarden die de kwaliteit van de vriendschap bepalen:

- De tijd nemen om samen dingen te doen.
- Elkaar het beste wensen.
- Toewijding: met zorg en aandacht de ander helpen.
- Reciprociteit zonder berekening.²¹
- Genegenheid.

19 Met dank aan Ebeline Kraaijenhagen die ik als eerste over ik, jij, wij-waarden hoorde spreken en mij wees op: <http://www.marketingonline.nl/bericht/een-waardengedreven-organisatie-hoe-bereik-ik-dat>

20 Vgl. L. Blum (1993), 'Friendship as a moral phenomenon', in: N. Badhwar, *ibid.*: 201-202.

21 Reciprociteit = wederkerigheid, wederzijdse gelijkwaardige uitwisseling.

Vriendschap heeft een levenscyclus. Na een eerste kennismaking is er hoogstens sprake van een hele prille vriendschap. De vriendschap kan zich ontwikkelen door samen dingen te doen. Dit betekent dat we aandacht hebben voor elkaar en daarvoor is tijd nodig.

Vriendschap vereist welwillendheid. Vrienden wensen elkaar het beste toe. Dit kan natuurlijk niet bij een wens blijven. Er is een inspanning nodig. Deze inspanning wordt mede bepaald door de grondslag van de vriendschap. Dus een voordeelvriend helpt bij een verhuizing met sjouwen en introduceert zijn vriend in een netwerk als hem dat verder helpt. En een pleziervriend wandelt mee of gaat samen met je naar de opera. Maar van vrienden mag meer worden verwacht, zeker als de kwaliteit van de vriendschap toeneemt. Je kunt elkaar vertrouwen, je bent behulpzaam, gastvrij, eerlijk, je geeft kritiek als dat nodig is, je bent vergevingsgezind als de omstandigheden daarom vragen. Kortom, je bent toegewijd: met zorg en aandacht help je de ander. Negatief geformuleerd: je maakt geen misbruik van de zwakheden van je vrienden, je vraagt hen niet om onoorbare dingen te doen, je onthoudt je van machtspelletjes. Zie ook het citaat aan het begin van deze paragraaf.

Vriendschap vereist wederkerigheid. Je geeft en je krijgt. Dit zal op een bepaalde manier in balans moeten zijn. Anders is er sprake van uitbuiting. Maar, en dat is heel wezenlijk voor vriendschap: dit is niet op basis van berekening. Vrienden houden niet bij wie wat voor wie wanneer heeft gedaan. Accountants kunnen vrienden zijn, maar vrienden zijn geen accountants. Alleen als dit echt uit de hand loopt – we geven veel meer dan we krijgen – gaan we rekenen. De berekening van de balans van ‘geven en krijgen’ is dan niet een kenmerk van de vriendschap, maar een teken dat er problemen zijn.²² Aristoteles noemde de voordeelvriendschap de meest kwetsbare vriendschap, juist omdat deze vriendschap het meest uitnodigt om de balans op te maken, om jezelf net iets meer voordeel te gunnen dan de ander. Kortom, een belangrijke wij-waarde is reciprociteit: er is sprake van een wederzijds gelijkwaardige uitwisseling.

Tot slot vereist vriendschap ook genegenheid. Een interessante vraag is: hoe ziet dat eruit? De filosoof Nehemas concludeert dat het heel moeilijk is om vriendschap te schilderen of fotograferen.²³ Om verschillende redenen. In de eerste plaats, hoe kun je vriendschap uitbeelden? Wat zijn kenmerkende gedragingen voor vrienden? Geliefden kunnen elkaar innig omarmen, elkaar zwijmelend in de ogen kijken. Dat begrijpen we meteen. Maar vriendschap? Hoe ziet dat eruit? En is vriendschap wel in een momentopname te vatten? Gaat het niet veeleer om een patroon van handelingen? En, om het nog ingewikkelder te maken: is genegenheid niet juist een gevoel dat in het handelen tot uitdrukking komt? Oftewel, dezelfde handeling kan met meer of minder genegenheid gepaard gaan. Afhankelijk van voor wie ik de deur openhoud, kan dat een vorm van beleefdheid of

²² May, *ibid.*: 112.

²³ Nehemas, *ibid.*: 65-98.

van diepgaande genegenheid zijn. En als het primair een gevoel is, kun je dat dan gebieden? We zullen twifelen aan onze vriendschap als we geen enkele genegenheid voelen. Dus genegenheid is zeker belangrijk. Ik vermoed dat we genegenheid ook kunnen ontwikkelen. Door aandacht te hebben voor de ander, door empathie.

Behandel klanten *alsof* het vrienden zijn

De inzet van dit betoog is een ander perspectief te laten zien op een alledaagse werkelijkheid: relaties met klanten. Vriendschap op haar best heb ik neergezet als de volmaakste vorm van samenleven.²⁴ Een dergelijke vriendschap is waarschijnlijk met maar een paar mensen tegelijkertijd mogelijk. Het is dan ook geen model om voor klantrelaties te kopiëren, maar wellicht wel een perspectief dat ons kan inspireren door klanten te behandelen *alsof* ze vrienden zijn. Hoe?

Om te beginnen: neem de ethiek van vriendschap serieus. Behandel klanten *alsof* het vrienden zijn! Dit advies is in de vorige paragraaf uitgewerkt. Wat kan er nog meer gezegd worden? Ik heb geen handleiding. Er zijn waarschijnlijk ook meerdere wegen die naar Rome leiden. Deels zal het een kwestie van experimenteren zijn. Maar op basis van het voorafgaande heb ik wel een aantal ideeën. En die beginnen met de vraag: wat zou Aristoteles ons aanraden? Vermoedelijk zou hij twee adviezen hebben:

- Begin bij het 'omwille'.
- Creëer een sociale infrastructuur die vriendschap bevordert.

Begin bij het 'omwille'

Het is niet zo raar dat mensen steeds meer moeite hebben verder te kijken dan zichzelf als een discussie over doeleinden voortdurend uit de weg wordt gegaan en alleen nog maar over financieel kortetermijngewin wordt gepraat. Dat is helaas wel de taal van het *transactionele* perspectief. Volgens het transactiegerichte karakter van dit perspectief is de relatie met de klant een ruilverhouding die zich bij voorkeur alleen in financiële termen laat uitdrukken en die in stand wordt gehouden op basis van berekenend gedrag. De transactie staat voorop, niet de relatie. Relaties zijn secundair. Een noodzakelijk kwaad: contact is er omdat je de ander nodig hebt. Leitmotiv is: "What's in it for me?" Het draait om ik-waarden. Vanuit welbegrepen eigenbelang is rekening houden met jij-waarden niet onverstandig. Omdat we in het zakenleven er niet zomaar vanuit kunnen gaan dat altruïsme welig tiert, zijn in de financiële sector grenzen aan de ik-waarden gesteld met de zorgplicht en het klantbelangcentraal-principe. Daarmee worden financiële dienstverleners verplicht gesteld

²⁴ V. Caudron (2013), 'De herovering van het zelf', *Tijdschrift voor filosofie*, 75/4, 639-665: 664-5.

ook jij-waarden belangrijk te vinden. Deze jij-waarden begrenzen de ik-waarden. Dat is weinig motiverend.

Hoe kan het 'omwille' motiveren? Sinek stelt: "We zijn sociale dieren en het is voor ons onontbeerlijk om de daadwerkelijke, tastbare impact van onze inspanningen te zien; dat geeft ons werk betekenis en motiveert ons tot meer inzet en toewijding".²⁵ Concreet betekent dit dat je mensen niet zozeer motiveert door op hun eigen belang in te spelen ('what's in it for me?') maar door te laten zien hoe zij een bijdrage leveren aan het leven van anderen, van de klanten. Sinek geeft verschillende voorbeelden. Bijvoorbeeld: bij de afdeling leningen van een bank werden cliënten uitgenodigd om aan het personeel te vertellen hoe een lening hun leven had veranderd.²⁶ Of een groep badmeesters lazen verhalen van zwemmers die waren gered. En fondsenwervers voor studiebeurzen kregen verhalen te horen van studenten die dankzij een studiebeurs hadden kunnen studeren. In alle voorbeelden gingen de resultaten stevig omhoog. Voor de hand liggend? Uit een onderzoek onder duizenden managers bleek dat niet meer dan één procent het nodig vond om medewerkers te laten zien dat hun werk een verschil maakt. "Veel bedrijven proberen de waarde van ons werk te relateren aan ons eigen leven. Ze benadrukken de voordelen die we ontvangen als we een doelstelling halen, maar spreken niet over de voordelen die anderen ervan ondervinden. Maar bedenk hoe we biologisch in elkaar zitten: we zijn van nature coöperatieve dieren, die biologisch meer geïnspireerd en gemotiveerd raken als we weten dat we anderen helpen".²⁷

Een belangrijke eerste stap op weg naar relaties met klanten *alsof* het vrienden zijn, is dus het onder woorden brengen van het 'omwille'. Wij-waarden die niet worden uitgesproken, bestaan niet. Waar draait het in deze relatie om? Omwille van wat hebben wij een relatie? Wat bindt ons? Mensen zijn vrienden omwille van het nuttige, het aangename of het goede. In een zakelijke relatie is het nuttige een eerste aanknopingspunt: hoe kan ik me nuttig maken voor de ander? En dat is een andere vraag dan: hoe kan de ander nuttig zijn voor mij? Maar durf groots te denken: is het ook mogelijk om 'het goede' in stelling te brengen? Kan dit ook de grondslag zijn voor commerciële relaties? Ik denk het wel. Zelf ben ik bijvoorbeeld nog steeds tientjeslid van de VPRO. Lang hebben we ook de VPRO-gids gehad. Maar die hebben we vervangen door een gratis app. Dat is prettig voor de portemonnee. Tientjeslid zijn is eigenlijk heel raar. Je krijgt er niks tastbaars voor terug, het kost je vooral wat. En dat is onprettig voor de portemonnee! Waarom dan toch? Omdat ik me verbonden voel met het goede dat de VPRO voorstaat, omdat ik de kwaliteit van hun programma's waardeer.

25 S. Sinek (2014), *Een voor allen, allen voor een. Waarom leiders een cultuur van veiligheid moeten creëren*, Business Contact: 161.

26 Dit betrof Wells Fargo Bank. Hoe treurig dat veel goede voorbeelden slechts een beperkte houdbaarheidsduur hebben. Vergelijk de excellente ondernemingen die Peters en Waterman beschreven – velen bestaan niet meer...

27 Sinek, *ibid.*: 162-3.

Moet ik daarvoor tientjeslid zijn? Neen, zonder mijn tientje zal de VPRO de VPRO blijven. Maar door mijn verbinding met het goede blijft de econoom in mij in zijn hok. Om dezelfde reden kopen wij bij de plaatselijke kaaswinkel, bloemist en bakker. We voelen ons verbonden met de stad als gemeenschap, vinden dat daar een florerende middenstand bij hoort, en zijn daarvoor bereid een hogere prijs te betalen dan in de supermarkt. Vakbonden proberen aantrekkelijk te zijn met goedkope verzekeringen, een vakbondswinkel. Zij investeren in het nuttige. Dat kan ook, maar, zoals de praktijk laat zien, dit werkt veel minder krachtig.

Om 'het goede' de grondslag te laten zijn voor relaties moet dit worden gearticuleerd en vervolgens ook worden waargemaakt. Voor financiële ondernemingen zie ik drie niveaus. In de eerste plaats het sectorniveau. De econoom Shiller legt in zijn boek *Finance and the good society* nadrukkelijk een verbinding tussen financiële dienstverlening en moraliteit.²⁸ Shiller is een fan van het 'financial capitalism', maar wel een kritische fan. Hij benadrukt voortdurend dat het 'work in progress' is. En dat we bij de evaluatie van ontwikkelingen moeten onderzoeken hoe het bijdraagt aan welvaart en welzijn voor allen, aan 'the good society'. Daarmee sluit hij expliciet aan bij Aristoteles. Hoe kan de financiële sector bijdragen aan de goede samenleving? Een sympathiek initiatief is 'Toekomstgericht bankieren' van de Nederlandse Vereniging van Banken waarbij in een maatschappelijk statuut de rol van banken in de samenleving en de gedeelde waarden van de sector worden beschreven. Evenzo de reclamecampagne 'Fijn dat we verzekerd zijn' van het Verbond van Verzekeraars. Zoals ze zelf uitleggen: "Soms lijken we de belangrijke functie van verzekeren uit het oog te zijn verloren. Terwijl verzekeringen er juist voor zorgen dat je kunt doen wat jij wilt. Zonder al te grote belemmeringen". En met feiten en spotjes laten ze zien hoe een wereld zonder verzekeraars eruit zou zien.

In de tweede plaats zie ik het niveau van ondernemingen. Waar staan ze voor, waar gaan ze voor? Natuurlijk, ze hebben veelal al een missie, een visie, kernwaarden. Maar laat dit meer zijn dan een papieren exercitie. Ik kan me verbinden met het goede als mij duidelijk is wat dit concreet inhoudt en dit ook wordt waargemaakt. Dan zit ik niet te wachten op mooie woorden als integriteit, betrouwbaarheid en deskundigheid. Die vooronderstel ik. Maar hoe gaan banken of verzekeraars mijn leven verbeteren, hoe dragen zij bij aan een betere wereld? Wat is het goede waarvoor zij staan? Wat is de VPRO-boodschap? De onderneming zal ook contactmomenten moeten creëren waarin zij hun verhaal kwijt kunnen. Een mooi voorbeeld vind ik het 'Klantverslag' van Yarden dat, geheel in lijn met het goede dat zij willen bereiken, handvatten biedt om de dood bespreekbaar te maken.²⁹

²⁸ R. Shiller (2012), *Finance and the good society*, Princeton University Press.

²⁹ <https://www.yarden.nl/over-yarden/klantverslag.htm>

En tot slot is er het niveau van het klantcontact. Hier kan de medewerker ten volle de ethiek van de vriendschap vormgeven. Door aandacht voor mij te hebben, door echt te luisteren, door met mij mee te zoeken naar oplossingen die bijdragen aan mijn goede leven. Door op een menselijke, niet-juridische wijze, invulling te geven aan het know-your-customer-principe. Door niet berekenend te zijn, maar welwillend. Door mij niet een maximale hypotheek te willen verkopen, maar door in gesprek te gaan over mijn levenswensen en samen te kijken met welke hypotheek ik maximaal mijn dromen kan realiseren.

Creëer een sociale infrastructuur die vriendschap bevordert

Een oproep om klanten te behandelen *alsof* het vrienden zijn, blijft steken in een gratuit pleidooi voor mentaliteitsverandering indien niet tegelijkertijd de sociale infrastructuur wordt aangepakt die mensen in staat stelt dit te realiseren.³⁰ De sociale infrastructuur bestaat uit onder andere regels, procedures, stijl van leidinggeven en (im)materiële prikkels en beperkt niet alleen gedragingen en handelingen, maar maakt ze ook mogelijk. Een illustratief voorbeeld is de uitrol van de ABN AMRO 'corporate values' in 1997: integriteit, respect, teamwork en professionaliteit. Van Nimwegen heeft hier onderzoek naar gedaan en constateert dat aan de waarde teamwork door de medewerkers het minste belang werd gehecht, mede omdat binnen de organisatie teamwork werd gefrustreerd door individuele targets en het bonussysteem.³¹ Zo kan de sociale infrastructuur een bepaalde moraal in de weg zitten. Wat is er nodig om vriendschap te bevorderen?

Met een vriendschapspectief verschuift de focus van transactie naar interactie. De nadruk ligt niet op het scorebord, maar op het spel zelf. Waarna hopelijk de score als vanzelf volgt: na de interactie volgt de transactie. We hebben gezien dat vriendschap in de eerste plaats aandacht vereist, aandacht voor elkaar. Daarmee komen met de interactie *betekenisvolle ontmoetingen* in beeld.³² Wellicht kun je op Facebook en LinkedIn vrienden hebben die je nog nooit hebt ontmoet, die je niet kent. In het echte leven bouw je aan relaties door elkaar in de ogen te kijken. Tijdens betekenisvolle ontmoetingen kan vriendschap groeien. Deze ontmoetingen zijn betekenisvol omdat daar iets gebeurt, omdat het iets doet met de ander. Je zou als de grote uitdaging van het vriendschapspectief kunnen noemen: hoe kunnen we betekenisvolle ontmoetingen creëren? En dat zal niet meevallen in onze internetsamenleving. Zoals Sinek treffend observeert: "De mogelijkheid om op afstand en zelfs anoniem te blijven heeft het mensen gemakkelijker gemaakt om zich niet langer als mensen – dus met enige menselijkheid - te gedragen".³³ Het tegengif: mensen bij elkaar brengen, ze het gevoel geven dat ze ergens bij horen. Slechts in de ontmoeting kan een relatie betekenisvol worden.

30 Vgl. M. Bovens en A. Hemerijck (red.)(1996), *Het verhaal van de moraal. Een empirisch onderzoek naar de sociale bedding van morele bindingen*, Boom.

31 T. van Nimwegen (2002), *Global banking, global values. The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO*, Delft: Eburon.

32 Ik ontleen dit begrip aan J. van Hoorn (2010). *Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk*, Boom.

33 Sinek, *ibid.*: 154.

Betekenisvolle ontmoetingen zijn maar zeer gedeeltelijk te plannen en sturen. Dat is veeleer de wens van relatiemanagement, met het oog op het scorebord. Het komt erop aan om de voorwaarden te optimaliseren en met aandacht kansen te benutten. Als ik thuis blijf zitten, zal ik geen vrienden maken. Ik kan wel naar een café of een sportclub gaan of me aansluiten bij een wandelvereniging. Dan heb ik nog steeds geen garantie dat ik vrienden zal maken. Maar ik vergroot de kans op een ontmoeting. Dus niet bezuinigen op teamactiviteiten, zakenreizen en conferenties. Maar juist activiteiten organiseren waarbij mensen elkaar ontmoeten en elkaar in de ogen kunnen kijken. En niet alleen collega's, maar ook zakenpartners en klanten. Zo hoorde ik van een bank waar de medewerkers gingen lunchen bij klanten thuis. Dan worden de cijfertjes weer vlees en bloed. En ontmoeten is een werkwoord. Je moet actief aan de slag.³⁴

Mensen zijn sociale wezens die zich verbonden willen voelen met anderen. In onze op transacties gerichte maatschappij willen we dat nog wel eens vergeten. We zien de mens als *homo economicus* die op rationele wijze zijn behoeften bevredigt. Claassen geeft aan dat onderzoek steeds overtuigender laat zien dat mensen 'voorwaardelijke samenwerkers' zijn.³⁵ Tot vriendschap in staat, maar wel onder bepaalde voorwaarden. Je wilt niet Gekke Henkie zijn. Ik heb een hoge belastingmoraal. Niet, zoals mijn vader zei, omdat veel belasting betalen betekent dat je veel verdient. Maar omdat ik zie dat met de belastingopbrengsten een mooi land is opgebouwd. Niet een paradijs, maar je kunt het slechter treffen. Echter, als ik de indruk krijg dat de rest van Nederland maximaal de eigen belastingafdracht minimaliseert, dan gaat dit ten koste van mijn belastingmoraal. Het is dus goed dat er een Belastingdienst is die deze uitvreeters aanpakt. Claassen doet een voorstel tot een institutioneel ontwerp om de welwillendheid van mensen aan te boren en samenwerking (vriendschap!) te versterken. Het voorstel bevat vier elementen en vereist nadere uitwerking voor financiële ondernemingen. Ik noem ze kort, opnieuw, ter inspiratie, en koppel ze aan het model van vriendschap:

- Het samenwerkingsonderzoek gaat er vanuit dat er een heldere sociale norm is waaraan kan worden afgemeten of mensen vriendschappelijk samenwerken. Een voorbeeld van zo'n norm rondom belastingmoraal is 'correct de belastingformulieren invullen'. Voor financiële ondernemingen zijn dus normen nodig van goed-bankier-zijn, goed verzekeraar-zijn. De ethiek van de vriendschap kan hier een rol spelen.
- Er is opleiding nodig, niet om mensen op te voeden tot betere mensen, maar om versturende denkbeelden te ontkrachten. Het model van de *homo economicus* en het transactionele perspectief zijn in de praktijk niet maatgevend. Het kan anders. Mensen gedragen zich ook anders. "Waar het om gaat is de grote groep voorwaardelijke samenwerkers ervan te

³⁴ De Haas, *ibid.*: 87.

³⁵ R. Claassen (2011), 'Privaat denken, publiek denken: over de toewijzing van verantwoordelijkheid voor de financiële crisis', in E. de Jong (red.), *Wat zegt de crisis over onze moraal?*, Valkhof Press.

doordringen dat zij in de meerderheid zijn. Perceptie is van vitaal belang ... Positieve indoctrinatie dus, die mensen duidelijk maakt dat zij met hun goede wil niet alleen zijn, is een kernzaak".³⁶

- Door transparantie (wie zijn de uitvreter?) en gerichte straffen moeten de uitvreters worden aangepakt. Opdat samenwerkers zich geen Gekke Henkie hoeven te voelen.
- Goed gedrag moet gemakkelijk worden gemaakt. Het klinkt mooi, een goed mens zijn betekent offers brengen. Maar waarom? Dit betekent de verleiding wegnemen die ongoed gedrag aantrekkelijk maken. Het betekent bijvoorbeeld ook dat het beloningssysteem, het performance management systeem, en de beslissingen die worden genomen over tijd, geld of andere schaarse middelen, goed gedrag ondersteunen. Leuker kunnen we het niet maken, wel gemakkelijker...

En, gaat het dan vanzelf? Krijg je dan gegarandeerd betekenisvolle relaties met klanten? Nee. Maar je kunt een heel eind komen. Je hebt in ieder geval condities gecreëerd die het waarschijnlijker maken dat er relaties met klanten ontstaan *alsof* ze vrienden zijn.

Tot slot

Een leidinggevende die zich verschuilt achter regels en procedures moet niet raar opkijken als dit slechts weerstand oproept. Hij legt jij-waarden op in een omgeving waarin ik-waarden domineren. Volgens Aristoteles is vriendschap voor een samenleving belangrijker dan wetten: "Wetten kunnen relaties tussen mensen correct regelen, zonder dat er iemand voor een ander zorg en verantwoordelijkheid draagt. Wetten zijn niet in staat het gemeenschapsleven moreel te verhogen. Voor het ontstaan van een gemeenschap is meer nodig dan recht. Vriendschap voltooit en vervolmaakt wetten".³⁷ Aristoteles concludeert dan ook dat de wetgevers meer aandacht zouden moeten besteden aan het bevorderen van vriendschap. Misschien geldt wel hetzelfde voor managers en leidinggevendenden. Dat is in ieder geval wel de moraal van dit verhaal.

U zegt dat je maar een paar echte vrienden kunt hebben, geen duizenden, laat staan miljoenen? Het is niet de inzet dat klanten vrienden moeten zijn. Het gaat erom dat ze worden behandeld *alsof* het vrienden zijn. Vanuit wij-waarden.

U zegt dat vriendschap ook duistere kanten heeft? We kennen niet voor niks begrippen als 'vriendjespolitiek' (nepotisme) en 'vriendenkliekjes'? Veel filosofen hebben zich beperkt tot een

³⁶ Claassen, *ibid.*: 70.

³⁷ Parafrazering door Woldring, *ibid.*: 212.

lofzang op vriendschap. Dat is echter te gemakkelijk. Vriendschap kan ook leiden tot uitsluiting, tot het bevoordelen van vrienden ten koste van anderen.³⁸ Vriendschap kan worden ingezet voor criminele activiteiten. Net zoals een mes kan worden gebruikt om een brood te snijden of om iemand mee te vermoorden. Dat laatste is echter geen reden om daarom niet de zegeningen van het mes te bejubelen. Mits je het mes inzet voor de goede zaak. Evenzo geldt dat voor vriendschap.

U zegt dat vriendschap helemaal geen nieuw model is, maar dat de huidige klantrelaties al in grote mate hier aan voldoen? Des te beter. Maar vriendschappen zijn kwetsbaar. Je moet ze onderhouden. Ze hebben aandacht nodig. Hopelijk biedt dit betoog dan enige aanknopingspunten voor dit onderhoud.

U wordt enthousiast, en ziet nog veel meer mogelijkheden? Inderdaad, het vriendschapspectief is ook bruikbaar voor relaties met collega's, of met zakenpartners. Met collega's misschien nog wel het gemakkelijkst. De ethiek van de vriendschap kan een leidraad zijn voor leidinggevenden in de manier waarop ze betekenisvolle ontmoetingen met medewerkers en managers hebben. En de adviezen om vriendschap te bevorderen kunnen aanknopingspunten zijn voor het versterken van de interne samenwerking. Dan kunnen missie, visie en kernwaarden direct 'het goede' zijn omwille waarvan men organisatiebreed samenwerkt. Mits deze bijdragen aan de 'good society'. Door, zoals Hart dat stelt, te werken vanuit de bedoeling ('omwille van het goede').³⁹ Waar staat de organisatie voor, wat beweegt de organisatie om te doen wat hij doet? Werk dit vervolgens uit in leidende principes die aangeven op welke manier de organisatie die bedoeling wil realiseren. Zorg dat bedoeling en leidende principes de werkvloer bereiken, dat medewerkers echt snappen wat dit voor hen betekent zodat ze de bedoeling en leidende principes als leidraad voor hun handelen kunnen nemen. Nodig de medewerkers nadrukkelijk uit tot eigenaarschap, tot het omarmen en toe-eigenen van bedoeling en leidende principes. Niet door het benadrukken van de 'sense of urgency', maar door het bepleiten van de 'sense of purpose'.⁴⁰

Behandel uw klant *alsof* het uw vrienden zijn. Het mooie van dit uitgangspunt is dat we daarvoor niet opnieuw naar school hoeven. Geen workshops, geen e-learnings. Hoogstens om enkele versturende denkbeelden te ontcrachten. Want de kwaliteiten die voor betekenisvolle relaties nodig zijn, hebben we al geleerd. In onze vriendschappen.

Dit betoog is een lichte bewerking van hoofdstuk 17 uit het boek: Edgar Karssing (2018), *Als de oplossing het probleem is. Compliance met een moreel kompas*, Capelle aan den IJssel: NCI.

38 Zie bijv. P. Snellen en J. Talsma (2015), 'Ambtelijke integriteit en vriendschap', in: M. Becker e.a. (red), *ibid.*

39 W. Hart (2012), *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Kluwer.

40 H. Kwakman (2013), *Slow Banking. Van verkrampte control naar de kracht van contact*, Van Gorcum: 51.